

## Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas

José Manuel Salazar del Castillo  
Departamento de Administración de Empresas  
Universidad de Cantabria

*En los últimos años, se ha incrementado de forma considerable la importancia del conocimiento como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. En este trabajo, tras desarrollar un marco conceptual para su análisis, se proponen unos principios que facilitan su gestión y, al mismo tiempo, permiten superar la poderosa inercia organizativa de los siglos XIX y XX.*

**Palabras Clave:** *Gestión del conocimiento, ventaja competitiva*

El conocimiento ha sido siempre fundamental para el desarrollo económico y las empresas tradicionalmente han venido gestionándolo, lo que ocurre, es que a lo largo del tiempo ha ido cambiando el objeto sobre el que se aplica el conocimiento gestionado. Considerando la historia más reciente, se pueden distinguir tres fases atendiendo al objeto sobre el que se aplican los conocimientos en la actividad empresarial: la revolución industrial, la revolución de la productividad o segunda revolución industrial y la revolución de la gestión.

La revolución industrial generaliza la mecanización -el uso de las máquinas en los procesos industriales- con el objetivo de conseguir una

producción más abundante, rápida y barata. Así pues, en esta etapa, el conocimiento se aplica fundamentalmente sobre las herramientas, los procesos y los productos.

Posteriormente, Frederick Winslow Taylor creador de la influyente teoría de la administración científica, inicia alrededor de 1880 el paso de la revolución industrial a la revolución de la productividad, momento en el que comienza sus estudios sobre la mejora de la eficiencia en la producción. Con estas investigaciones aplica por primera vez el conocimiento al estudio del trabajo, logrando incrementar considerablemente la productividad de los trabajadores manuales mediante la automatización. Un sistema de producción que no tiene en cuenta la iniciativa ni la imaginación de los trabajadores y convierte ciertos movimientos corporales en automáticos.

Hoy en día, la revolución de la gestión busca también la automatización pero a través de la robótica, una técnica que utiliza la informática para el diseño y el empleo de aparatos industriales. Es decir, el conocimiento se aplica sobre el propio conocimiento.

A modo de síntesis, en la economía agrícola, las máquinas sustituyeron el trabajo manual, en la economía industrial, consiguieron dominarlo y ahora, en el margen divisorio entre la rutinización de la actividad y la rutinización del conocimiento, reconfiguran de nuevo nuestras vidas laborales sometiendo a las tareas mentales repetitivas al mismo proceso. Esto significa, que las empresas en la actualidad demandarán personas ingeniosas para diferenciarse y conseguir ventajas competitivas, desplazando la fuerza económica de la rutina al talento (figura 1).

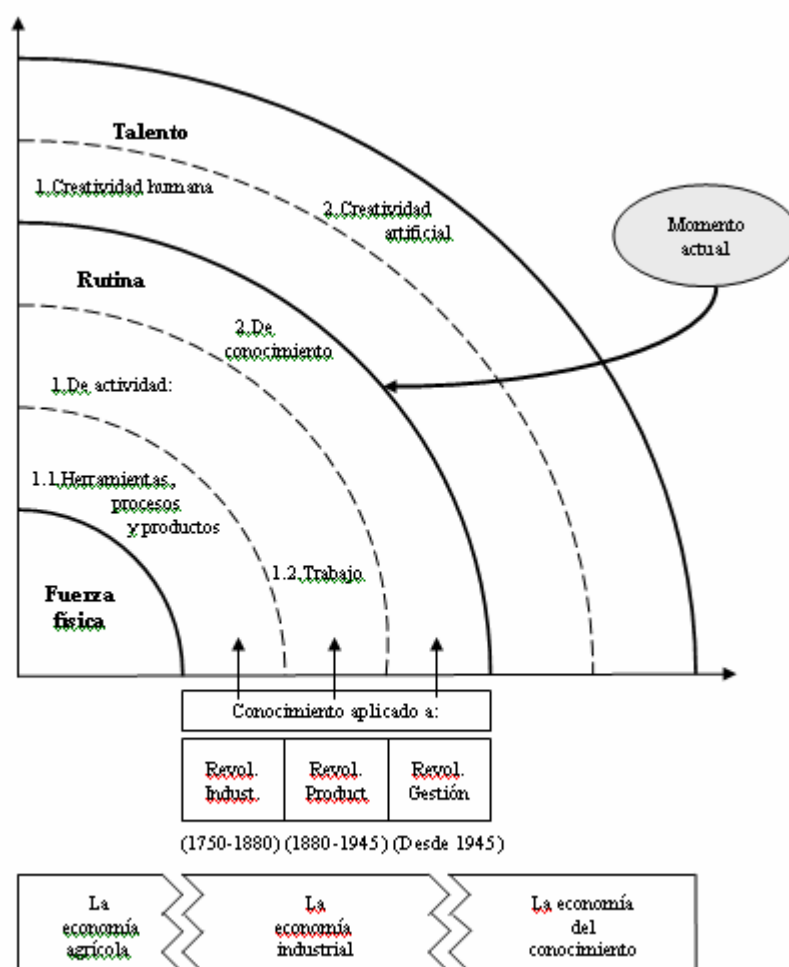


Figura 1.- Objeto sobre el que se aplican los conocimientos en la actividad empresarial.

De ahí la importancia de llevar a cabo una cuantificación, al menos aproximada, del conocimiento generado en las empresas o capital intelectual *-intellectual capital-*. Un término que surgió a principios de la pasada década de los noventa en Estados Unidos y Suecia y que mide el valor del conocimiento de la empresa en sus distintos ámbitos: las personas (inteligencia humana), la organización (el *know-how* de la empresa, las patentes y las marcas) y el mercado (satisfacción de una cartera de clientes).

Pero medir el capital intelectual es sobre todo interesante si lleva incorporado el compromiso de hacerlo crecer, de ahí que se le asociara de

inmediato otro vocablo coetáneo, la gestión del conocimiento -*knowledge management*-. Nonaka y Takeuchi proponen hacerlo a través de cuatro modos de conversión del conocimiento: la socialización, la externalización, la combinación y la internalización.

Estos cuatro modos pueden sintetizarse como sigue. El primero, la socialización es un conocimiento que nace de los individuos en forma de conocimiento tácito difícilmente articulable. Se socializa al compartir una experiencia, un problema que debe ser resuelto de forma conjunta o un mismo entorno con otras personas, pasando a ser una posesión del grupo, aunque todavía seguirá siendo conocimiento tácito.

El segundo, la externalización o exteriorización posee la clave del proceso de creación de conocimiento porque articula el conocimiento tácito en conceptos explícitos, gracias al diálogo y la reflexión del grupo.

El tercero, la combinación o asociación es un conocimiento explícito que se convierte en accesible para cualquier miembro de la empresa a través de conversaciones, conferencias, reuniones, documentos o bases de datos. Este conocimiento puede generar nuevas ideas y nuevo conocimiento explícito.

Finalmente, la internalización o interiorización es un conocimiento explícito materializado en rutinas organizativas que a través de la acción o en un proceso de abstracción mental, vuelve a transformarse en un conocimiento tácito difícilmente articulable. En un mapa tridimensional, se podría ver cómo estos cuatro modos configuran una espiral que crece hacia arriba y se mueve de izquierda a derecha cíclicamente, provocando la innovación y la creación de conocimiento. (figura 2).

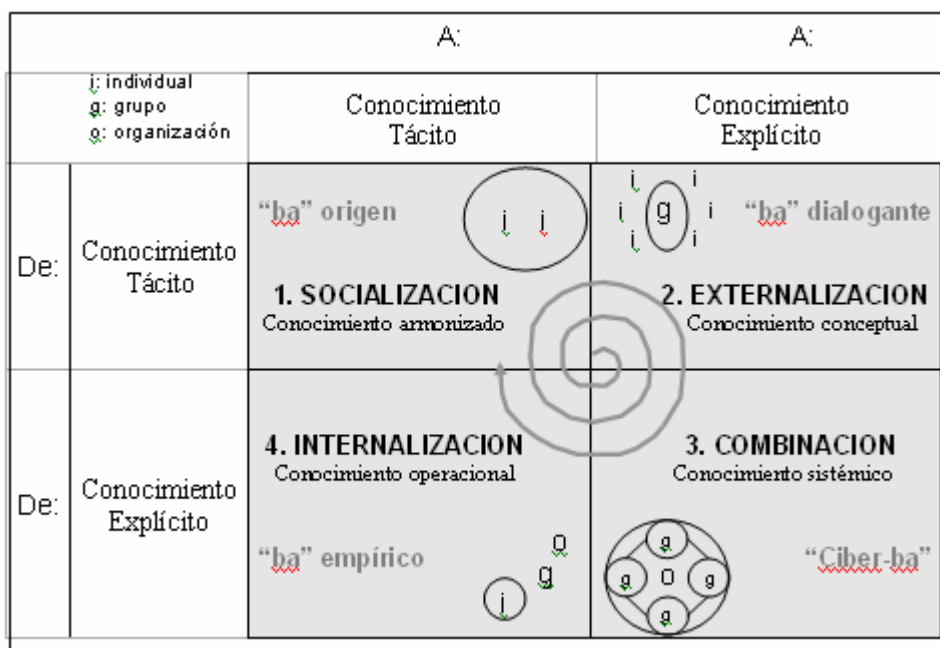


Figura 2.- La espiral de creación del conocimiento. Fuente: Elaborado a partir de NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press. México. 1999.

Cada modo de conversión del conocimiento se desarrolla a través de un "ba" concreto, un espacio mental compartido que favorece las relaciones y que puede ser representado como un lugar físico -una oficina-, un lugar virtual -el correo electrónico- o un lugar mental -los ideales o experiencias compartidas-.

El "ba" origen crea una sincronización y un entendimiento básico para la creación del conocimiento, viéndose favorecido por una elevada autonomía de los empleados. El "ba" dialogante estimula la reflexión a través del diálogo -*brainstorming*- convirtiéndose en fundamental la formación, los conocimientos de las personas y la cohesión existente en el grupo de trabajo. El "ciber-ba" se apoya básicamente en soportes tecnológicos. Finalmente, el "ba" empírico utiliza simulaciones o realidad virtual creando entornos reales de trabajo para ayudar en la internalización del conocimiento.

Estos cuatro espacios facilitadores del aprendizaje, se verán complementados con la actualización de los diferentes elementos de gestión de los que se compone la

infraestructura organizativa de las empresas, en concreto: la estrategia empresarial, la estructura organizativa, el estilo de dirección y la cultura empresarial.

La estrategia empresarial se diseñará de forma participativa y buscará continuamente nuevas ventajas competitivas. La estructura organizativa reducirá el número de niveles jerárquicos para facilitar la iniciativa de los empleados y favorecer el trabajo en grupo a través de los comités -grupos de trabajo y de proyectos- y las comunicaciones electrónicas -correo electrónico, videoconferencias o accesos a bases de datos comunes-, pues los procesos empresariales son cada día más complejos y un único individuo, de forma independiente, no podrá abordarlos.

Por su parte, el estilo de dirección será visionario, transformador y creador de ambientes. El directivo visionario sabrá cuáles son las capacidades o competencias esenciales demandadas en el mercado a medio y largo plazo. El directivo transformador cambiará el estado de las cosas maximizando la cantidad y calidad de aprendizaje desarrollado en la organización y el directivo creador de ambientes engendrará entornos seguros para aunar el compromiso y el entusiasmo de todos sus colaboradores. Finalmente, la cultura empresarial será cooperativa y creativa, es decir, buscará situaciones nuevas considerando los errores y los fracasos como precursores del aprendizaje y del cambio.

Todos estos condicionantes organizativos conseguirán que las empresas evolucionen hacia productos más innovadores, incrementando la satisfacción de los clientes y, en última instancia, los resultados económicos.

---

© Intangible Capital 2004. Todos los derechos Reservados.

No está permitida la copia, ni la modificación de este artículo sin la autorización expresa del autor y de IntangibleCapital. Puedes vincular o citar este artículo siempre que no lo utilices con fines comerciales; incluyendo el nombre del autor, número de revista y Intangible Capital ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org)).

En caso de citar o vincular este artículo rogamos nos lo comunique a [referencias@intangiblecapital.org](mailto:referencias@intangiblecapital.org)